

*Sind die Barrieren und Erfolgsfaktoren erst einmal analysiert, können virtuelle Teams gut zusammenarbeiten. Microsoft Deutschland hat deshalb Arbeitsprozesse und Spielregeln verändert.*

# Virtuelle Kooperationen

Die Feststellung, dass Menschen in einem Unternehmen zusammenarbeiten, um ihre täglichen Aufgaben zu verrichten, klingt banal: Sie sehen sich morgens beim Eintreffen am Arbeitsplatz, sprechen miteinander von Schreibtisch zu Schreibtisch oder bei Meetings, tauschen Dokumente aus, entwickeln gemeinsam Konzepte und Ideen, gehen zusammen zum Mittagessen und lästern gegebenenfalls über Abwesende.

Heute gewinnt jedoch eine andere Arbeitsweise an Bedeutung: die virtuelle Kooperation. Hier kommt der Kollege morgens ins Büro, ohne dass dies sein Vorgesetzter oder seine Teamkollegen bemerken, da sie an anderen Standorten arbeiten. Er plant seinen Tag und erfüllt seine Aufgaben komplett eigenständig. Er leitet seine Berichte und Ergebnisse per E-Mail an seine Kollegen weiter, bei Fragen ruft er den zuständigen Ansprechpartner

an, der am anderen Ende des Globus sitzen kann.

Die virtuelle Kooperation und der Einsatz moderner Kommunikationstechnologien eröffnen Potenziale, die Effektivität in Unternehmen zu erhöhen. Experten können auf globaler Ebene rekrutiert werden, unterschiedliche Zeitzonen genutzt werden, um für den Kunden einen 24-Stunden-Service zu ermöglichen, und Vertriebsmitarbeiter können näher beim Kunden arbeiten. Kostspielige Auslandsentsendungen und Zeiten für Dienstreisen entfallen; stattdessen kommunizieren die Beteiligten über Groupware, Videokonferenz oder über E-Mail oder Telefon. Damit möchten die Entscheider Prozesse beschleunigen, Kosten reduzieren, die Kundenzufriedenheit steigern und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Es kann aber auch vorkommen, dass der virtuell arbeitende Mitarbeiter es versäumt, sich mit seinen Kollegen auszutauschen, weil er sich im Englischen unsicher ist, weil er aufgrund der Zeitverschiebung niemanden erreicht oder weil er den Menschen am Ende der Leitung noch nie gesehen hat. Bei der Frage, wie die Zusammenarbeit mit seinen virtuellen Teamkollegen aus Land A und B läuft, wird er womöglich zögerlich meinen, dass diese seine E-Mails eher nachlässig beantworten und sich nicht unbedingt an vereinbarte Abgabetermine halten. Den Aufforderungen der inzwischen täglich eingehenden elektronischen Reminder kommt ein Mitarbeiter nicht mehr nach, weil er seine Teilaufgabe aufgrund ständiger Neuansforderungen bereits dreimal überarbeitet hat und deshalb inzwischen mehr als

genervt ist. Der Teamleiter ist schon längst im Off verschwunden und kann sowieso keine fachlichen Fragen beantworten.

Dieses schwarz gezeichnete Bild zeigt die Barrieren virtueller Teams auf. Im Alltag vieler Unternehmen beobachtet man immer noch, dass Projektziele nicht erreicht, Deadlines überschritten und manche Projekte komplett abgebrochen werden. Die Ursache liegt auf der Hand: Es fehlt das Vertrauen und damit die Grundlage für zwischenmenschliche Zusammenarbeit. Führungskonzepte und die Koordination virtueller Arbeitsformen müssen weiter entwickelt werden. Aber es gibt Unternehmen, die bereits innovative Ansätze erfolgreich erprobt haben wie Microsoft Deutschland. Dabei kommen den Mitarbeitern bei Microsoft die hauseigenen Produkte zur softwaregestützten Kommunikation sowie die Erfahrung beim Einsatz dieser Technologien zugute.

## Zentrale Barrieren und ihre Überwindung

In einem gemeinsamen Projekt mit der Bertelsmann Stiftung und Professor Udo Konradt von der Universität Kiel wurden folgende Barrieren und Best Practices für virtuelle Kooperationen identifiziert.

■ **Schwierigkeiten durch den fehlenden persönlichen Kontakt:** Bei

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Face-to-face-Meeting
- Teamziel
- Selbststeuerung



*Petra Köppel,  
Projektmanagerin,  
Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh  
Kontakt: petra.koeppel@gmx.de*



*Andreas Sattler,  
HR Business  
Manager Germany,  
Microsoft Deutschland  
GmbH, Unterschleißheim  
Kontakt:  
asattler@microsoft.com*

verteilten Teams bekommt man die Stimmung, die geistige Verfassung des anderen nicht mit. Es herrscht immer eine pseudo-professionelle Ebene, die über die Kommunikation per E-Mail eingezogen ist, weil man die Stimmung des anderen eben nicht sieht. Dadurch, dass Telekommunikationsmedien den Face-to-face-Austausch ersetzen, fehlt der persönliche Bezug. Die Mitglieder verhalten sich passiv und bringen ihre Arbeitsleistung zuweilen nur reduziert ein. Die Zeitverschiebung erschwert Erreichbarkeit und direkte Abstimmung. Die Zufriedenheit der Beteiligten wird durch diese Belastungen stark verringert.

Erfolgsfaktoren:

- Wichtig ist bei länger zusammenarbeitenden Teams deswegen ein Kick-off-Meeting mit allen Mitgliedern, und dass die Führungskraft hier ausreichend Zeit zum Beziehungsaufbau einplant.
- Hilfreich sind weitere regelmäßige Face-to-face-Meetings, in denen wichtige Projektangelegenheiten besprochen werden und dass über Abend-, Outdoor- oder Kulturveranstaltungen ausreichend Raum für informellen Austausch gegeben wird.
- Bei Microsoft hat es sich bewährt, statt E-Mail und Telefon auch häufiger Webkonferenzen, „LiveMeetings“ genannt, mit speziell dafür geeigneten Web Cams (auch Round Table genannt) einzusetzen, bei denen sich die Kollegen gegenseitig sehen und hören können.
- Außerdem empfiehlt sich bei jeder Webkonferenz oder jedem Telefonat Small Talk. Ein paar persönliche Worte wirken beziehungsbildend und verbessern die zukünftige Kommunikation.

■ **Schwierigkeiten in der interkulturellen Zusammenarbeit:** Man neigt dazu, seine Eigenheiten in seinem gewohnten Umfeld mehr und mehr auszuprägen. In solchen Mehr-Kulturen-Projekten stellt man dann fest, dass manches dort so einfach nicht funktioniert, wie man es bisher gemacht hat. Die Teammitglieder verstehen sich aufgrund von Sprachproblemen und kultureller Unterschiede in Erwartungen, Arbeitsmethoden und Verhaltensweisen nicht immer, so

### Internet-Tipp

Udo Konradt, Petra Köppel: Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica o2 Germany GmbH & Co. OHG  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

dass Missverständnisse und Konflikte programmiert sind, die entweder mühsam aufgelöst werden müssen oder, falls dies nicht geschieht, schnell zu Eskalation führen können.

Erfolgsfaktoren:

- Es sind interkulturell kompetente Mitglieder und vor allem eine Führungskraft auszuwählen, die als Vorbild fungiert und ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht coachen kann.
- Kulturelle Themen sollten gleich im Kick-off-Meeting thematisiert werden; die Beteiligten äußern ihre Erwartungen an Führung sowie Teamarbeit und erarbeiten Regeln, die für alle akzeptabel sind. Persönliche und kulturelle Stärken sollten in der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden – dies sorgt für Wertschätzung und nicht zuletzt für bessere Ergebnisse.
- Sprachkurse und interkulturelle Trainings sollten zu Beginn und begleitend angeboten werden; wichtiger ist jedoch eine Begleitung der Teams zur Reflexion der interkulturellen Erfahrungen und zum Teambuilding.

■ **Mangelnde Identifikation mit dem Gruppenziel und fehlende Commitments:** Bei den verteilten Teams ist die Awareness der Teammitglieder relativ gering. Die Teammitglieder entstammen aufgrund der Matrixorganisation unterschiedlichen Unternehmenseinheiten, -funktionen oder

### Learntec 2009

Zum 17. Mal findet in Karlsruhe der internationale Kongress mit dazugehöriger Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie statt. Vom 3. bis 5. Februar 2009 treffen sich dort alle, die online beraten und weiterbilden, managen und arbeiten. Auch virtuelles Kooperieren wird ein Thema sein.  
[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

sogar unterschiedlichen Organisationen mit ihren zuweilen divergierenden Interessen. Durch den mangelnden persönlichen Austausch findet sich kaum ein Teamgefühl ein, das die Mitglieder zusammenschweißt. Es ist schwierig, ein gemeinsames Gruppenziel zu etablieren. Die Mitglieder fühlen sich weniger verpflichtet und verfolgen ihre eigene Agenda.

Erfolgsfaktoren:

- Im Kick-off-Meeting ist es noch wesentlicher als in traditionellen Teams, das Gruppenziel zu definieren und sicherzustellen, dass es alle verstanden haben. Ebenso muss eine klare Aufgabenteilung und Zuordnung von Verantwortungen erfolgen.
- Die Führungskraft muss für Empowerment sorgen, das heißt, die Mitglieder durch Übergabe von Verantwortung zu motivieren und deren eigenständiges Arbeiten zu ermöglichen.
- Anreizstrukturen können das Commitment für das Team und die Teamaufgabe erhöhen, beispielsweise über einen Bonus, wenn das gemeinsame Gruppenziel erreicht wurde.

■ **Verringerte personalisierte Führung:** Führung in virtuellen Teams ist oft projektbezogen und daher kurzfristiger und nicht disziplinarisch legitimiert. Deswegen ist es für den Führenden oft nötig, seine Mitarbeiter noch stärker für die Zusammenarbeit und das Projekt zu gewinnen, als das in einer klassischen Führungskonstellation nötig wäre. Wenn aufgrund der verkürzten Information über die Medien der Mitarbeiter Anweisungen der Führungskraft nicht richtig versteht, liefert er zwangsläufig falsche oder unzureichende Arbeitsergebnisse. Die Führungskraft kann über die Distanz nicht mehr kontrollieren, wie ihre Mitarbeiter die Aufgaben erfüllen. Häufig fehlt ihr die disziplinarische Macht, und sie muss über Motivation dafür sorgen, dass die Projektmitarbeiter ihre Beiträge beisteuern.

Erfolgsfaktoren:

- Die Führungskraft muss sich vom traditionellen Führungsverständnis mit direkter Anweisung und Kontrolle verabschieden. Stattdessen muss sie verstärkt Prozesse aufset-

zen, Mitarbeitern Verantwortung zur Selbststeuerung übertragen und über Information und persönliche Gespräche motivieren.

•Bei einer Matrixorganisation ist eine regelmäßige Abstimmung mit dem lokalen Vorgesetzten zur Vermeidung von Doppelbelastungen oder zum Austausch über die Leistungen des Mitarbeiters anzuraten. Bei disziplinarischer Führung über die Distanz kann ein lokaler Host Manager als Stellvertreter vor Ort herangezogen werden, um Themen zu besprechen, die ungeeignet für Telefon oder E-Mail sind.

■ **Erhöhter Aufwand im Konfliktmanagement:** Quellen für Konflikte sind in erster Linie Missverständnisse oder tatsächlich andere Ansichten. Konflikte werden viel später erkannt und entwickeln eine andere Dynamik. Sie eskalieren relativ schnell. Konflikte entstehen leichter, etwa über unvorsichtige Formulierungen in einer E-Mail, die der Empfänger missinterpretiert. In einem Gespräch reicht ein irritierter Gesichtsausdruck des Gegenübers, damit der Akteur die Unklarheit erkennt und sie richtig stellt. Dies ist virtuell nur schwer herstellbar, so dass Missverständnisse leichter zu Konflikten führen.

Erfolgsfaktoren:

•Es ist auf eine angemessene Wahl der Medien zu achten. Viele Teammitglieder neigen nach wie vor zu E-Mail, doch ist für eine Gruppendiskussion eine Video- oder Webkonferenz zu empfehlen. Schwierige Themen oder Unklarheiten sollten mindestens telefonisch besprochen

oder sogar auf das nächste persönliche Treffen vertagt werden.

•Die Teammitglieder müssen geschult werden, nicht vorschnell zu urteilen, sondern schnell und auf dem passenden Wege drohenden Konflikten vorzubeugen.

•Die Führungskraft muss nah genug am Geschehen sein, um auch bilaterale Verstimmungen im Team mitzubekommen, einzuschreiten und angemessen zu klären.

■ **Zusätzliche Belastungen der Teammitglieder:** Die verschiedenen Zeitzonen zwingen die Beteiligten, zu frühesten oder spätesten Stunde Telefonkonferenzen abzuhalten, zum Teil von zuhause aus. Ständige Erreichbarkeit, enger Termindruck und Entgrenzung der Arbeit überlasten den Mitarbeiter zeitlich sowie emotional und beeinträchtigen die Work-Life-Balance.

Erfolgsfaktoren:

•Es gilt klare Regeln zur Erreichbarkeit und auch zur Antwortgeschwindigkeit je nach Dringlichkeit zu vereinbaren.

•Die Kapazitäten des Mitarbeiters sind mit dem Vorgesetzten und mit den anderen Projektleitern zu planen.

### Die Lösung

Microsoft hat über veränderte Arbeitsprozesse, geschulte Führungskräfte und Mitarbeiter Verbesserungen in virtuellen Kooperationen herbeigeführt. Als besonders entscheidend für die Arbeitsleistung haben sich zusammenfassend diese Aspekte herausgestellt:

Unerlässlich ist ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... der Team-Spirit und das gemeinsame Ziel</li> <li>... Commitments und klare Ziele</li> <li>... adäquate Mittel und technische Ausstattung</li> <li>... zusätzliche Zeit zum Erklären des Teamzwecks</li> <li>... Vertrauen unter den Mitgliedern</li> <li>... kompetente Mitarbeiter</li> </ul>
Bedeutung ist ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... eine Kick-off-Veranstaltung</li> <li>... eine einfache, aber regelmäßige Berichtsstruktur</li> <li>... regelmäßige Team-Meetings</li> <li>... die Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder</li> <li>... Selbstständigkeit und Selbstführung der Mitarbeiter</li> <li>... ein offenes Teamklima</li> <li>... eine gute Auswahl der Mitglieder durch die Teamleitung</li> </ul>

Doch auch die Zufriedenheit und das Arbeitsklima unter den Beteiligten sind zu beachten. Dafür sollten folgende Aspekte eingehalten werden:

Unerlässlich ist ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... ein herausforderndes Teamziel (spannend, neu, komplex), das motivierend wirkt</li> <li>... Face-to-face-Treffen und bedarfsgerechte Team-Meetings</li> </ul>
Bedeutung ist ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>... dass die Mitarbeiter sich untereinander kennen und verstehen</li> <li>... gemeinsam Positives und Erfolg zu erleben</li> <li>... eine offene Teamkultur und ein offener Austausch</li> <li>... sich sympathisch zu finden</li> <li>... sich gegenseitig anzuerkennen</li> <li>... ein humorvoller Umgang miteinander</li> </ul>

### Lebenszyklusmodell der virtuellen Teamarbeit

Phase 1 Aufbau und Konfiguration	Phase 2 Initiierung und Start	Phase 3 Erhalt und Regulation	Phase 4 Evaluation und Optimierung	Phase 5 Beendigung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptziele der Gruppe</li> <li>• Auswahl der Mitglieder</li> <li>• Aufgabengestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kick-off-Veranstaltung</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Regeln</li> <li>• Schulung und Training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung und Coaching</li> <li>• Motivation</li> <li>• Controlling und Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Teamentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würdigung der Erfolge</li> <li>• Dokumentation der Ergebnisse</li> <li>• Re-Integration der Mitarbeiter</li> </ul>

Die Maßnahmen sind zeitlich auf die unterschiedlichen Erfordernisse der Teams anzupassen. (Abb.)

Abschließend ist anzumerken, dass es kein Patentrezept für virtuelle Kooperationen gibt, da jede aufgrund ihrer Ziele, Aufgaben, Volumen, Mitarbeiteranzahl, beteiligte Unternehmenseinheiten, Dauer und anderes mehr zu einzigartig ist. Vielmehr müssen Entscheider, Führungskräfte und nicht zuletzt eigenverantwortliche Mitarbeiter ein geeignetes Set an Maßnahmen entwickeln und umsetzen.